

**Pieaugušo Izglītības  
Kvalitātes Vadības (KV)  
– Eiropas modelis**

**Rīga, 2006**

---



Education and Culture

# Leonardo da Vinci

Projekts Nr. 2004 – LV/04/B/F/PP – 172.003  
“Pieaugušo izglītības kvalitātes vadība Eiropā”

Šis projekts tika finansēts ar Eiropas Komisijas atbalstu.  
Šī publikācija atspoguļo vienīgi autora uzskatus, un Komisijai nevar uzlikt  
atbildību par tajā ietvertās informācijas jebkuru iespējamo izlietojumu.

© Latvijas Pieaugušo izglītības apvienība, 2006

Pārpublicēšanas vai citēšanas gadījumā atsauce uz projektu  
“Pieaugušo izglītības kvalitātes vadība Eiropā” obligāta.

**ISBN 978-9984-9792-7-4**

[www.managingquality.lv](http://www.managingquality.lv)



# 1.Ievads

## Kvalitātes attīstība pieaugušo izglītībā

Kvalitātes jautājumi pieaugušo izglītībā vienmēr ir bijuši aktuāli teorētiķu un praktiķu vidū. Jau ilgāku laiku diskusijās tiek apspriesta izglītošanas procesa kvalitātes uzlabošana, kvalificējot pasniedzējus speciāli pieaugušo mācīšanai. Šo debašu rezultātā daudzi pieaugušo izglītības realizētāji bija izveidojuši savus kvalitātes standartus atkarībā no savas mācīšanas profesionālās pieejas.

Kopš 90-tajiem gadiem, attīstība kvalitātes vadīšanā rūpnieciskajā sektorā ir iespaidojusi arī diskusijas pakalpojumu sektorā, kurā kā vienu no sastāvdaļām var uzskatīt arī pieaugušo izglītību. Sākotnēji uzsvars kvalitātes uzlabošanai rūpnieciskajā sektorā tika likts uz produktu. Pieaugušo izglītībā šo koncepciju joprojām asi kritizē argumentējot, ka izglītība nav produkts. Skolnieks ar savām izredzēm, priekšnosacījumiem un interesēm ir personīgi iesaistīts “mācīšanās produkta” radīšanā. Tādēļ kvalitātes uzlabošana ir jākoncentrē uz apstākļiem, kas ļauj labāk mācīties, citiem vārdiem, uz organizatoriskiem apstākļiem. Ar Kopejās Kvalitātes Vadības – KKV (*Total Quality Management – TQM*) filozofijas palīdzību, pārvietojot uzvaru no produkta orientācijas uz organizatoriskajiem procesiem, tika palielināta interese par kvalitātes vadības pielietošanu.

Mūsdienās kvalitātes vadība uzņēmumos ir aktuāla ne tikai rūpnieciskajā sektorā. Arvien vairāk uzņēmumi ir atvērti uz procesu orientētām kvalitātes vadības sistēmām ne tikai tāpēc, ka viņi tiek veicināti uzlabot savu kvalitāti, bet arī tāpēc, ka viņu finansējums ir pakļauts kvalitātes vadības sistēmu objektīvajiem pierādījumiem.

Šobrīd pastāv divi prominenti un starptautiski atzīti standarti ISO – Starptautiskā Standartu Organizācija (*International Organisation for Standards*) un EFQM – Eiropas Kvalitātes Vadības Fonds (*European Foundation for Quality Management*). Abi ir veiksmīgi izveidoti un tiek pielietoti arī pakalpojumu sektorā. Tomēr var teikt, ka šo divu kvalitātes standartu ieviešana pieaugušo izglītības organizācijās nav viegla, jo īpaši, ja šīs organizācijas ir nelielas. Daži par šķērslī uzskata īpašo ISO valodas skaidrošanu ikdienas darbā. Citi saskata grūtības savas novērtēšanas vadīšanā ar EFQM, jo process šķiet sarežģīts.

Šo iemeslu sakarā pieaugušo izglītības sektors ir sācis attīstīt savus modeļus, kas labāk apmierinās tā vajadzības. Pēdējo piecu gadu laikā Vācijā novērojama strauja daudz dažādu modeļu attīstība. Dānijā, balstoties uz EFQM, tika izveidots modelis KWIK. Citās Eiropas valstīs pastāv daudzas pašnovērtēšanas pieejas, bet tikai dažas atbilstošas sistēmas tiek pielietotas praksē.

## Leonardo da Vinči pilotprojekts “Pieaugušo izglītības kvalitātes vadība Eiropā”

Projekta “Pieaugušo izglītības kvalitātes vadība Eiropā” (2004. gada oktobris – 2006. gada septembris) mērķis bija izstrādāt mazu pieaugušo izglītības organizāciju un uzņēmumu kvalitātes vadības sistēmu Eiropas modeli.

Pirmkārt – projekta pamatā bija pārliecība, ka katras iesaistītās valsts pieaugušo izglītības iestāžu un to darbinieku profesionālo diskusiju un pieredzes apmaiņas rezultātā veidosies modelis, kas paātrinātu kvalitātes procesu attīstību. Otrkārt, projekta pamatā bija centieni izstrādāt vienotas un saistītas struktūras Eiropas kvalitātes attīstības līmeni pieaugušo izglītības jomā.

Projekta sākotnējā posmā astoņas partnerorganizācijas, proti, *Latvijas Pieaugušo izglītības apvienība* (Latvija/projekta vadība), *Akademia Vzdelavania* (Slovākija), *Arbeit und Leben DGB/VHS Hamburg* (Vācija), *CREA University of Barcelona* (Spānija), *IFAD Montpellier* (Francija), *VUC Nordjylland* (Dānija), kā arī *Deutsche Institut für Erwachsenenbildung* (Vācija/ projekta vērtēšana un izpēte) un *European Association for Education of Adults* (EAEA/projekta rezultātu izplatīšana) pētīja projektā iesaistītajās Eiropas valstīs eksistējošās pieaugušo izglītības organizāciju kvalitātes vadības sistēmas un analizēja un salīdzināja dažādo pieredzi.

Pamatojoties uz augstākminēto izpētes darbu, skolotāji, kvalitātes speciālisti un projektā iesaistītie eksperti izstrādāja indikatorus un instrumentus kvalitātes attīstības procesu izvērtēšanai mazās, decentralizētās izglītības iestādēs. Tomēr mēs necentāmies no jauna izgudrot jau zināmas lietas, bet kopīgi izstrādāt modeli, kurā iekļauta dažādu valstu un dažādu izglītības iestāžu pieredze un prasības, pārveidojot kvalitātes attīstības procesus lietojamā formā. Ņemot vērā izglītības un kvalitātes politikas atšķirības un pretrunas iesaistītajās valstīs, kā arī sadarbības organizāciju darba metožu atšķirības, šis modelis jāuztver kā adaptācijai atvērts. Izmantojot šo modeli un tā instrumentus, pieaugušo izglītības organizācijas varēs uzsākt kvalitātes attīstības procesus savās iestādēs.

### “Kvalitātes vadības” resursu grāmata

Resursu grāmatā prezentēts “Kvalitātes vadības” modelis, tā struktūra un saturs. Grāmatā iekļautās darba lapas ir darba instruments kvalitātes attīstības procesu uzsākšanai un ieviešanai.

Lai gan grāmata ar nolūku veidota kompakta, tās mērķis ir būt par galveno atbalstu kvalitātes attīstības darba dažādajos posmos.

Otrā grāmatā, kas arī ir pieejama, un izdota projektā iesaistīto valstu valodās, aprakstīta valstīs gūtā pieredze kvalitātes vadības sistēmu jomā; tajā izskaidroti projekta pamatprincipi un darbības posmi, kā arī prezentēta partnerorganizāciju modeļa ieviešanas laikā gūtā pieredze. Tajā iekļauti ekspertu viedokļi un projekta izvērtēšana.

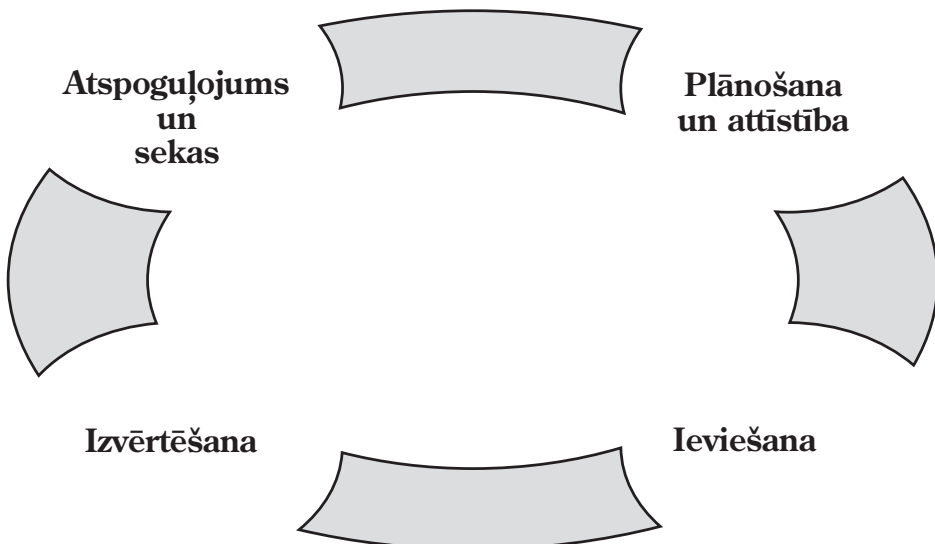
## 2. Kvalitātes modelis “KV” un tā lietošana

Šajā modeli tiek ņemta vērā Eiropas kvalitātes modeļu pieredze un rezultāti. Mēs, jo īpaši, vēlētos minēt šveiciešu modeli *EduQua*, un vācu modeļus *Learner oriented quality development (LQW)*, “*Qualitätsentwicklungssystem*” *QESplus*” un “*Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen*” *QVB*.

Modeļi var pielāgot dažādām organizācijām (lielums, organizatoriskā struktūra, darbības sfēra..) un izmantot dažādos kontekstos (izglītības politika, sertifikācijas prasības, pieredze kvalitātes uzlabošanā u.c.). Modeļi var elastīgi izmantot atkarībā no attiecīgajiem apstākļiem. Tādējādi, modelis pašreizējā stadijā ietver sevi galvenos instrumentus dažādu veidu un mērķu kvalitātes pilnveidošanas procesu realizēšanai. Šie instrumenti darba lapu veidā apraksta kvalitātes jomas un to nozīmi, formulē rādītājus un jautājumus, kas atspoguļo, kā ar tiem strādā. Tas attiecas uz dokumentāciju un pārbauda iespējas un palīdzēkļus ar norādījumu palīdzību un piemēru koncepcijām, palīdz organizācijām realizēt konkrētu kvalitātes vadību (KV) kvalitātes ciklā.

## 3. Kvalitātes cikls

Modelis balstās uz kvalitātes pilnveidošanas apli, tas aplūko organizācijas kā mācību organizācijas, kurās kvalitāte ir daļa no organizācijas ikdienas dzīves. Aplis savieno plānošanu un attīstību, ieviešanu, izvērtēšanu, atspoguļojuma un seku noteikšanu.

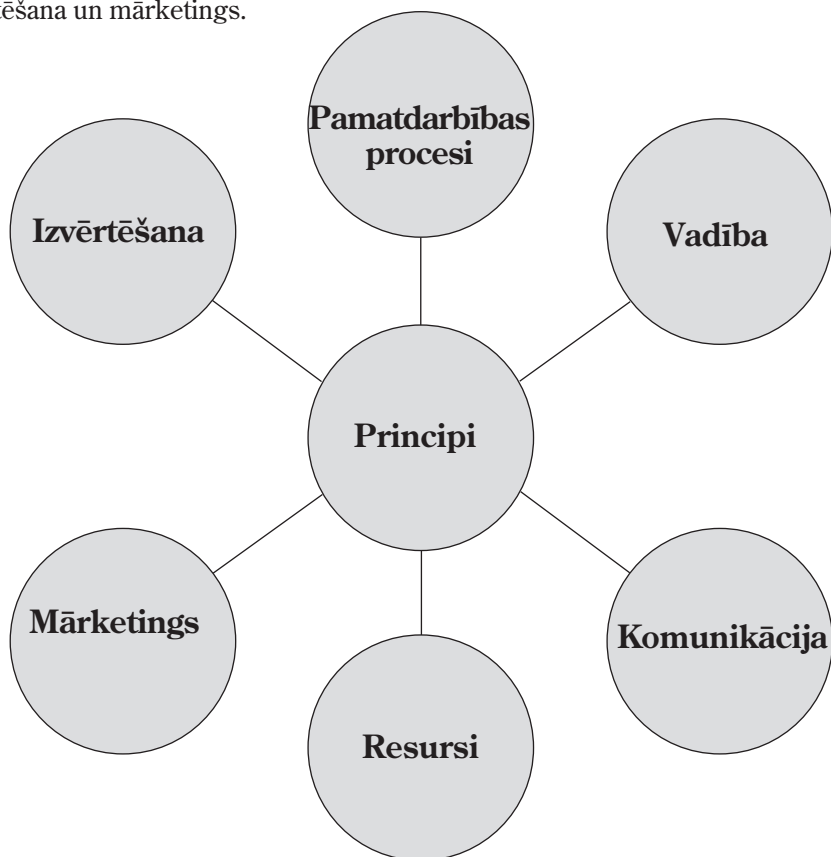


Ar zemāk redzamo darba lapu var veikt “plānošanas un attīstības”, “ieviešanas”, “izvērtēšanas” un “atspoguļojuma un seku” etapus. Tas dod iespēju organizācijām uzsākt un pabeigt kvalitātes attīstības procesus. Nākošais solis ir pārbaudes jautājums. Jebkura veida pārbaude ir balstīta uz šiem dokumentiem/pierādījumiem, kurus izvērtē pieaicināts eksperts, vai izmanto iekšējai pārbaudei. Pēdējais jautājums ir atkarīgs no katras individuālās organizācijas un ir tās lēmums. Modeļi ar tā instrumentiem var izmantot abos veidos. Mazas organizācijas var izvēlēties, piemēram, tikai dažas no kvalitātes jomām un pārējās kvalitātes jomas attīstīt vēlāk.

## 4. Darba lapu uzbūve

### Kvalitātes jomas

► Kvalitātes modelis, ar kuru mēs šeit iepazīstinām, ir veidots no septiņām kvalitātes jomām: principi, pamatdarbības procesi, vadība, komunikācija, resursi, izvērtēšana un mārketingi.



Šis septiņas kvalitātes jomas aptver organizāciju, tās struktūru un aktivitātes tā, ka ar kvalitātes cikla palīdzību ir iespējams aprakstīt patieso stāvokli, uzsākt un paveikt plašus uzlabošanas procesus un dokumentēt kvalitātes aspektus. Dažas kvalitātes jomas var dēvēt arī par standartiem. Katrs standarts balstās uz rādītājiem, kas kalpo kā līdzekļi, lai atspoguļotu kvalitāti. *Principi* ir modeļa galvenā kvalitātes joma, tāpēc tā tiek novietota apļa vidū. Pārējās kvalitātes jomas tiek novietotas apkārt centram nenoteiktā kārtībā. Mēs iesakām organizācijai sākt ar *principiem* un tad izvēlēties vienu kvalitātes jomu, ar kuru tā vēlas turpināt.

## **Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

► Katra tabula sniedz atbildi uz jautājumu: kāpēc šī kvalitātes joma ir svarīga. Organizācija var izpētīt jomu sakarības ņemot vērā savu pieredzi. Tas palīdz izlemēt, kādā kārtībā un cik intensīvi būs jāstrādā pie attiecīgām jomām.

## **Rādītāji kvalitātes parādīšanai**

► Rādītāji ir kā mini standarti vai apakšstandarti. Organizācijai ir jāparāda vai jāpierāda, kā tā izpilda rādītājus. Lai izveidotu modeli, kuru var izmantot visdažādākās organizācijas dažādās valstīs, modeli nav strikti jānorāda, kas organizācijai ir jā dara, lai izpildītu modeļa prasības. Modelis pieprasa vismaz divus novērtēšanas instrumentus. Organizācija atbild par to, kādus instrumentus izmantot, jo tiem jāatbilst tās principiem un reālajam darbam.

## **Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

► Lai organizācijas spētu strādāt ar indikatoriem, jautājumus un paskaidrojumus sniedz tabulas. Līdz ar to, ir jānorāda un jākonkretizē tie indikatori, kuri ir svarīgi. Jautājumi pilnībā neaptver attiecīgās jomas un tie ir drīzāk ilustrēšanas jautājumi nekā testa jautājumi.

## **Pierādījumi**

► Kvalitātes attīstības rezultāti ir jāpamato ar pierādījumiem. Šeit tiek sniegti ieteikumi, kā gūt pierādījumus un pamatot tos ar dokumentāciju.

## Kvalitātes joma: PRINCIPI

Principi ir organizācijas tēls. Principi regulē sistēmu darbību. Tēlam jābūt atpazīstamam kā organizācijas profilam no ārpuses, tāpāt tam jāspēj vadīt organizācija iekšēji, tāpēc par to jāvienojas organizācijas iekšienē.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Ir svarīgi, lai organizācijai ir skaidri tās principi un tiem jābūt formulētiem raktiskā veidā. Tas dod iespēju organizācijai izstrādāt skaidru profilu, kuru atpazīst ārpusē (svarīgi klientiem) un kas vada organizāciju iekšienē. Organizācijas biedri var vienmēr atsaukties uz to.

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Organizācijai ir definēts profesionālais tēls**

- Kāda ir mūsu organizācijas vēsture?
- No kurienes mēs nākam?
- Kādas ir mūsu īpašās vērtības?
- Kāda ir mūsu misija?

**Definēti mērķi un vīzijas**

- Kāds ir mūsu vispārējais mērķis?
  - Kādi ir mūsu organizācijas mērķi?
  - Kādas ir mūsu vīzijas?
  - ...
- Šeit tie ir organizācijas nevis izglītojamo mērķi un vīzijas

**Definētas galvenās pedagoģiskās pieejas**

- Kuri profesionālie standarti ir izglītojošā darba pamatā?
- Kādi izglītības principi tiek pielietoti darbā?
- Ko mēs sagaidām no mūsu ārštata skolotājiem attiecībā uz pieaugušo mācīšanu?
- Kā mēs darām zināmas savas cerības standartus vai principus pasniedzējiem?
- ...

**Definēti galvenie pakalpojumi**

- Kādi ir mūsu galvenie pakalpojumi un produkti? (t.i. mācību kursi, semināri, konsultācijas un pakalpojumi, padomi, izpēte...)
- Kāds ir šo pakalpojumu galvenais saturs?
- Kāds ir šo pakalpojumu raksturojums?
- ...

**Organizācija ir definējusi savu mērķa grupu un zina, kas izmanto tās pakalpojumus vai apmeklē**

- Kas izmanto mūsu pakalpojumus?
- Kādām mērķa grupām mēs piedāvājam savus pakalpojumus?
- ...

<p>tās apmācības kursus</p>	<p>Ir svarīgi nošķirt divu veidu klientus: kuriem organizācija piedāvā savus pakalpojumus un kuri patiesībā nāk uz organizāciju un izmanto pakalpojumus.</p>
<p><b>Definēta īpaša organizācijas <u>kvalitātes izpratne</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāda ir mūsu izpratne par izglītības un nodarbību kvalitāti?</li> <li>• Kāda ir mūsu izvērtēšanas koncepcija?</li> <li>• Kādi varētu būt galvenie kvalitātes politikas formulējumi?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Organizācija vadās pēc savas <u>politikas</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāda ir organizācijas politika? (dzimumu vienlīdzība, vadības dažādība, nediskriminējoša politika utt.)</li> <li>• Ja tā, tad kā mēs pielietojam šo politiku?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Dažās organizācijās pastāv specifiska politika, dažās tādas nav. Šis rādītājs ir pēc izvēles. Ja organizācijai ir sava politika, tad ir svarīgi to iekļaut principos.</p>
<p><b>Principi ir <u>iekšēji izveidoti un apstiprināti</u>. Tie ir gan <u>iekšēji izklāstīti</u>, gan ārēji <u>publiskoti</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar kādām metodēm jūs izstrādājat principus savā organizācijā?</li> <li>• Kā jūs nodrošiniet organizācijas biedru piedalīšanos principu definēšanas procesā?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Organizācijas savā darbā vadās pēc principiem, tāpēc organizācijas biedru piedalīšanās principu izveidē ir ļoti svarīga. Tikai tādā veidā principi kļūst kopīgi un integrēti.</p>
<p><b>Pierādījumi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• principi rakstiskā formā;</li> <li>• politikas formulējums;</li> <li>• tēla attīstīšana;</li> <li>• modelis;</li> <li>• statūti;</li> <li>• publikācijas;</li> <li>• ...</li> </ul>	

## Kvalitātes joma: PAMATDARBĪBAS PROCESI

Noteiktu darba posmu secība, ko definējusi organizācija un kas jāpaveic, lai iegūtu konkrētu rezultātu jomā, kas ir svarīga izglītības iestādei. Šeit pamatdarbības procesi, galvenokārt, attiecas uz izglītības programmu vai izglītības iestādes piedāvāto pakalpojumu klāsta plānošanu un ieviešanu. Procesi tiek uzsākti ar konkrētu notikumu (t.i. izstrādā izglītības piedāvājumu), tiem ir skaidri definēts sākums un beigas, un parasti tie tiek pabeigti salīdzinoši īsā laika periodā. Dažos gadījumos pamatdarbības procesi ir perpendikulāri citām kvalitātes jomām.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Pamatdarbības procesi nodrošina caurspīdīgumu, procedūru un tiesību drošību, uzticamību, uzticēšanos, skaidrību, pabeigtību kā arī dalībnieku un iesaistīto personu sadarbību. Tas ir pamats efektīvai darba gaitai.

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Pamatdarbības procesi šādās jomās:**

- **izglītības programmu plānošana;**
- **konceptiju izstrādāšana;**
- **dalībnieku komplektēšana;**
- **pasniedzēju atlase;**
- **pakalpojumu sniegšana un gala vērtējumu veikšana**

**ir definēti un zināmi**

- Kādi ir mūsu specifiskie pamatdarbības procesi, kas ir saistīti ar mūsu pamata pakalpojumiem un produktiem?
- Kā tiek sagatavota kopējā izglītības programma vai organizācijas piedāvājamo pakalpojumu klāsts?
- Kā tiek plānoti izglītības piedāvājumi to satura ziņā un kā tie tiek tālāk attīstīti konceptuāli?
- Kādā veidā mērķa grupas tiek iekļautas programmu izstrādāšanā un kā tās saņem informāciju par piedāvājumu?
- Pēc kādiem kritērijiem tiek izvēlēti pasniedzēji ?  
Kādi ir darba profili? Kā tiek dokumentēta pasniedzēju kvalifikācija? Kādas ir tālāk-izglītības iespējas?
- Kā organizatoriski tiek ieviests izglītības programmu piedāvājums? Kādā veidā tiek ņemta vērā un garantēta mācību procesa kvalitāte?
- Kādā veidā notiek izglītības programmu gala izvērtējums?
- ...

<p><b>Definēti saskares punkti starp galvenajiem procesiem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kur atrodas saskares punkti starp galvenajiem pamatprocesiem?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Saskares punkti ir laukumi vai vietas, kuros saskaras atsevišķas funkcijas, t.i., kursu vai pakalpojumu administratīvā puse un pakalpojumu pedagoģiskā puse.</p>
<p><b>Definēta atbildība par procesu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurš (kāda nodaļa) ir atbildīgs par procesu?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Efektīvam darbam ir svarīga skaidra atbildība.</p>
<p><b>Pierādījumi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• galveno pamatdarbības procesu secības shēmas;</li> <li>• rakstisks galveno procesu apraksts;</li> <li>• aizpildītas pārbaudes veidlapas par izglītības programmu plānošanu, organizēšanu un īstenošanu;</li> <li>• veidlapas;</li> <li>• ...</li> </ul>	

## **Kvalitātes joma: VADĪBA**

Vadība pārstāv visu procesu kontroli un tai piemīt vienotas darbības funkcija. Vadība nozīmē augstākstāvošu pozīciju vadības sistēmā, tai skaitā arī kvalitātes attīstībā. Lēmumi ietekmē gan organizācijas darbību, gan formas, gan virzienu, un tādējādi rezultātā sniedz drošību biznesam. Vadība un vadīšana var atrasties dažādos organizācijas līmeņos un var tikt dažādi izmantota. Vadības un vadīšanas darbības var izpausties kā lēmumu veidošana un kontrole. Vadības uzdevums ir izstrādāt skaidru saziņas struktūru.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Organizācijas darbībā svarīgs nosacījums ir skaidrs priekšstats par lomām un atbildību. Tāpēc organizācijai ir jādefinē atbildība un uzdevumi, kā arī vadības principi.

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Izveidota organizācijas shēma ar tās organizatorisko vienību izkārtojumu (nodaļa, u.tml.), ņemot vērā to savstarpējās attiecības**

- Vai mūsu organizatoriskā shēma ietver organizatorisko uzbūvi?
- Vai tā attēlo atbildību, kompetenci un hierarhiju?
- ...

Organizācijas shēma attēlo visu organizācijas struktūru pilnībā. Tai jābūt datētai.

**Vadības principi ir pieejami rakstiskā formā**

- Kādi ir vadības principi (piem., hierarhiskie, neformāli)?
- Kāda ir vadības loma?
- Vai ikvienam darbiniekam (ieskaitot jaunus) ir iespējams iepazīties ar šiem principiem?
- Vai vadības principi saskan ar mūsu iestādes principiem un galvenajiem procesiem?
- ...

**Definēti lēmumu pieņemšanas principi un tie ir iekšēji apspriesti**

- Vai lēmumu pieņemšanas procesi ir skaidri un organizācijas dalībnieki tos ir apsprieduši (gadījumā, ja tie ir aprakstīti dokumentā)? Kā?
- Kā tiek apspriesti lēmumi?
- Vai ikvienam organizācijā šie procesi šķiet saprotami?
- ...

Skaidra un caurskatāma lēmumu struktūra ir svarīga kā organizācijas dalībnieku orientieris.

<p><b>Iekšējās sanāksmes tiek organizētas un vadītas pēc sistemātiskas metodes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurš ir atbildīgs par sanāksmes tēmu definēšanu?</li> <li>• Kurš sanāksmē raksta protokolu?</li> <li>• Vai ikviens ir informēts par to, kur glabājas protokoli un vai tie ir pieejami ikvienam?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Sistemātiska sanāksmju organizēšana ir efektīvas komunikācijas pamats.</p>
<p><b>Stratēģiskā attīstība: regulāri tiek veiktas diskusijas, lai definētu mērķus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kur mēs gribam būt pēc 1-2 gadiem?</li> <li>• Ko mēs plānojam un ko darām, lai turp nonāktu?</li> <li>• Kā mēs pārbaudām savus mērķus?</li> <li>• Cik savlaicīgi mēs varam kaut ko ieplānot (īstermiņā, vidējā termiņā, vai ilgtermiņā)?</li> <li>• Kurš ir iesaistīts un kurš atbildīgs par procesu plānošanu?</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Vide un organizācija nepārtraukti mainās. Lai būtu gatavi prasībām, kas saistītas ar šīm pārmaiņām, organizācijai ir jādefinē savi stratēģiskie mērķi. Šeit var palīdzēt konkrēts plāns par to, kā piepildīt un pēc tam pārbaudīt savus mērķus.</p>
<p><b>Pierādījumi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizācijas shēma;</li> <li>• rakstisks vadības principu un lēmumu pieņemšanas procesu apraksts;</li> <li>• komandas sanāksmju vai citu iekšēju apspriežu sistēma;</li> <li>• organizācijas vadības rokasgrāmatas;</li> <li>• stratēģiskais plāns;</li> <li>• ...</li> </ul>	

## Kvalitātes joma: KOMUNIKĀCIJA

Komunikācija ir katras organizācijas enerģijas avots un tai ir izšķiroša loma tās veiksmīgai darbībai. Komunikācija starp organizāciju un mērķa grupu/klientiem ietver sevī nokomplektēšanu un rūpes par klientiem. Komunikācija ar citām organizācijām ietver sevī sadarbības struktūru, bet iekšējā komunikācija ir saistīta ar visa veida personālu un ārstata darbiniekiem.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Ar efektīvas iekšējās un ārējās komunikācijas palīdzību ir iespējams izvairīties no lieka darba. Ārējā komunikācija ar klientiem ir svarīga tādēļ, lai iegūtu precīzu organizācijas aprakstu un lai nodrošinātu ar informāciju ikvienu, kurš piedalās organizācijā, vai ir ar to saistīts (mērķa grupas/klienti, personāls un administrācija).

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Sistemātiski tiek definēta vispārējā komunikāciju struktūra**

- Kas ir mūsu komunikācijas partneri?
- Kādas ir mūsu komunikācijas formas un veidi?
- Kādi ir mūsu komunikācijas mērķi?
- Kāds ir mūsu komunikācijas saturs?
- ...

**Iekšējā komunikācija ar personālu visos hierarhijas līmeņos, kā arī ar ārstata darbiniekiem (skatīt vadības principus) ir definēta un caurskatāma**

- Kādas komunikācijas formas pastāv starp personāla hierarhijas līmeņiem? Vai organizācijā tiek veicināta komunikācija visa personāla starpā?
- Vai vadība tiek informēta par mērķiem, rezultātiem un problēmām?
- Kādi ir informācijas kanāli?
- Vai tiek ņemti vērā vadības principi?
- Kāda informācija ir nepieciešama mūsu ārstata darbiniekiem? Kā mēs sazināties ar mūsu ārstata pasniedzējiem?
- ...

**Organizācija ir definējusi procedūras, kā strādāt ar mērķa grupām/ klientiem**

- Kādas komunikāciju formas un veidi pastāv organizācijas un mērķa grupu/klientu starpā?
- Cik nozīmīga mums ir šī komunikācijai?
- Kurš ir atbildīgs par šīm procedūrām?
- ...

<p><b>Mērķa grupas/klienti ir informēti par to, kā sniegt savus <u>komentārus, sūdzības un piezīmes</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai mērķa grupas/klienti zina, kā komunicēt ar mūsu organizāciju?</li> <li>• Vai mēs esam gatavi un atvērti visāda veida komentāriem?</li> <li>• Kā mēs izturamies pret šīs komunikācijas rezultātiem un kā mēs varam garantēt rezultātus?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Definēta sadarbības un tīkla struktūra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai mēs sadarbojamies ar citiem sociālajiem aģentiem, kas saistīti ar pieaugušo izglītību (asociācijas, tirdzniecības apvienības, profesionāļi, u.tml.)</li> <li>• Kāda veida sadarbība starp mums pastāv (t.i. informācijas apmaiņa, tīkli, sadarbība) un kādas darba jomas tā skar?</li> <li>• Kāda ir mūsu loma šajā sadarbībā un kādi ir mūsu mērķi?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Pierādījumi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programma;</li> <li>• ievietotie materiāli;</li> <li>• informācijas plūsmu diagrammas;</li> <li>• interneta izmantošanas noteikumi;</li> <li>• apspriežu kārtību pamatnostādnes;</li> <li>• informācijas kanālu karte;</li> <li>• ...</li> </ul>	

## Kvalitātes joma: RESURSI

Pieaugušo izglītības organizācijas resursi ietver: cilvēku resursus, zināšanas, infrastruktūru un ekonomiskos resursus. Šie resursi ir nepieciešami, lai organizācija varētu sniegt savus pakalpojumus. Resursu ieguve un darbs ar tiem ir centrālais organizācijas darba aspekts.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Resursu izmantošana ir būtisks organizācijas darba pamats. Tāpēc to ieguve un sistemātiska to kontrole ir pamatnosacījums iespējām, kādas pastāv organizācijai.

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Personāls – organizācija, attīstība, plānošana:**

**Definēti pasniedzēju un personāla prasību profili, pieņemšanas darbā un nodarbināšanas prakse**

- Personāla organizācija: Kā tiek noteikti amati un aktivitātes? Kā tiek raksturoti to uzdevumi un mērķi? Kā tiek noteiktas tiesības un pienākumi? Kā tiek regulēta pārstāvniecība? Vai mums ir detalizēti prasību profili mūsu personālam/pasniedzējiem dažādās jomās?
- Personāla attīstība: Kādās sfērās un kuriem kolēģiem tiek piedāvāta progresīva apmācība? Kādas līdzdalības formas pastāv?
- Personāla plānošana: Kādiem nākotnes uzdevumiem būs nepieciešams papildus personāls? Kāds plānošanas veids pastāv profesionālajai attīstībai? Kur un kā mēs pieņemam darbā savu personālu/pasniedzējus? Ko mēs piedāvājam, lai piesaistītu personālu/pasniedzējus savai organizācijai?
- ...

**Pasniedzēju un personāla kvalifikācija un pieredze ir dokumentētas**

- Kādai kvalifikācijai un pieredzei ir jābūt personālam un pasniedzējiem?
- Vai mūsu darbinieki un pasniedzēji ir pietiekami kvalificēti?
- Vai mums ir katra darbinieka un pasniedzēja rakstisks CV?
- ...

**Pedagoģiskais personāls, kurš ir atbildīgs par attiecīgo programmu, garantē pasniedzēju vadīšanu un virzišanu.**

- Kā tiek regulēta sadarbība starp pedagoģisko personālu un ārštata pasniedzējiem vai brīvprātīgajiem darbiniekiem?
- Kādu pedagoģisko atbalstu saņem pasniedzēji?
- Vai mēs piedāvājam regulāru apmācību mūsu pasniedzējiem?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai mēs kontrolējam pasniegšanas kvalitāti?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Infrastruktūra:</b> <b><u>Apmācības jomas un darba vietas atbilst apmācību un darba projektu mērķiem.</u></b></p> <p><b><u>Tiek garantēta tehniskā aprīkojuma pieejamība.</u></b></p> <p><b><u>Tehniskā aprīkojuma izmantojamība tiek regulāri pārbaudīta.</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kādas ir telpu didaktiskās un metodiskās prasības? Kā tās tiek pārbaudītas un nodrošinātas?</li> <li>• Kā notiek telpu noslogojuma plānošana? Kā šo procesu ietekmē personāls un pasniedzēji?</li> <li>• Kā tiek nodrošināta izdales materiālu aktualitāte un nokomplektētība?</li> <li>• Kādās jomās un kāda veida tehniskais aprīkojums mums ir nepieciešams? Vai tehniskais aprīkojums ir pietiekamā daudzumā un funkcionējošs? Vai atbilst mūsdienu interaktīvo izglītības metožu īstenošanai?</li> <li>• Kurš ir atbildīgs par tehniskā aprīkojuma apkalpošanu un uzturēšanu kārtībā?</li> <li>• Vai mums pastāv tehnisko līdzekļu rezervēšanas un izmantošanas grafiki?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b><u>Tiek garantēta zināšanu iekšējā vadība.</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāda veida zināšanas stimulē organizācija?</li> <li>• Kādi zināšanu avoti saistībā ar izglītības tēmām vai organizāciju tiek izmantoti?</li> <li>• Vai mūsu zināšanas ir mūsdienīgas/modernas? Kam ir pieejamas jaunās zināšanas?</li> <li>• Kādā veidā un kur mēs iegūstam papildus zināšanas un informāciju?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b><u>Pastāv definētas un dokumentētas finansu stratēģijas, vadīšana un kontrole.</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāda veida uzņēmums mēs esam: peļņas vai bezpeļņas?</li> <li>• Kāda nozīme ir ekonomiskajiem aspektiem? Kas ir izdarīts, lai izpētītu ekonomiskos principus?</li> <li>• Vai mums tiek piešķirtas subsīdijas? Kādas institūcijas finansē mūsu organizāciju? Kādus finansu līdzekļus mēs saņemam? Cik liela ir individuālo finansu resursu vērtība?</li> <li>• Pēc kādiem finansu principiem un procedūrām mēs strādājam? Kādi ir aptuvenie organizācijas gada ienākumi? Kāds ir organizācijas ekonomiskais kapitāls? Cik daudz līdzekļu ir nepieciešams un tiek</li> </ul>

	<p>iegūts dažādās jomās?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kādas iespējas tiek izmantotas ilgtermiņa finansu stratēģijai? Vai pastāv ekonomiskās prognozes?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Pierādījumi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amatu apraksti;</li> <li>• statūti;</li> <li>• darba plāni;</li> <li>• protokoli;</li> <li>• telpu rezervēšanas un izmantošanas grafiki;</li> <li>• palīglīdzekļi;</li> <li>• tehnisko līdzekļu saraksts;</li> <li>• semināru plānošanas grafiki;</li> <li>• ekonomiskās vadlīnijas;</li> <li>• pasniedzēju apraksti/CV;</li> <li>• bilance;</li> <li>• peļņas/zaudējumu analīze;</li> <li>• ...</li> </ul>	

## Kvalitātes joma: IZVĒRTĒŠANA

Ar izvērtēšanu tiek domātas visas aktivitātes, ar kurām dažādu pakalpojumu plānošana un izpilde tiek metodoloģiski apkopota, izvērtēta un izmantota nākotnes plānošanā. Mācību procesa izvērtēšana nozīmē to, ka mācību kursi tiek regulāri pārbaudīti un novērtēti ar īpašiem instrumentiem. Izvērtēšanas galvenais uzdevums ir dalībnieku un klientu apmierinātības līmenis, kā arī organizācijas cerību realizēšana.

**Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Izvērtēšanai būtu jābūt mērķu un darbību atspoguļojuma pamatam. Bez izvērtēšanas nevar uzzināt par veiksmi vai izgāšanos. Nepārtraukta mācību procesa izvērtēšana ir veids, kā apliecināt cilvēkiem organizācijas sniegtā pakalpojuma derīgumu.

**Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

**Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

**Definētas izvērtēšanas sistēmas, mērķi metodes un instrumenti:**

**Ir izstrādāts plānojums novērtējuma biežumam, apjomam un izmantotajām metodēm**

- Kāds ir organizācijas izvērtēšanas mērķis? Kāda veida izvērtēšana ir iekšēji apstiprināta un kāda ir ārēji pieprasīta?
- Pēc kādām izvērtēšanas sistēmām vadās jūsu organizācija?
- Kādās sfērās tiek apkopoti dati? Kāda veida dati tiek apkopoti par dalībniekiem un sanāksmēm?
- Kādus izvērtēšanas instrumentus mēs izmantojam? Vai šie instrumenti ir ticami un objektīvi? Vai tajos tiek ievēroti zinātniskie standarti?
- Kad un cik bieži mēs veicam izvērtēšanu (t.i. sākumā, kursu laikā, beigās)?
- Kā pasniedzēji tiek iesaistīti izvērtēšanas procesā? Vai mums ir atšķirīgi pasniedzēju un klausītāju novērtēšanas instrumenti?
- ...

**Atgriezeniskās saites procedūras:**  
**atgriezeniskā saite, kas saistīta ar izvērtēšanas rezultātiem, tiek nodrošināta gan pasniedzējiem, gan klausītājiem**

- Vai mēs publicējam rezultātus? Ja jā, tad kur (t.i. programma, internets, ziņojumi)? Kam ir piekļuve šai informācijai?
- Vai mums pastāv pasniedzēju sanāksmes, kurās tiek apspriesti rezultāti?
- ...

**Izvērtēšanas rezultāti tiek ņemti vērā, neatkarīgi no atgriezeniskās saites**

- Kā mēs vērtējam izvērtēšanu (t.i. viens atbildīgais, apspriedes, un pasniedzēju sanāksmes)? Vai mūsu organizācija veicina atgriezenisko saiti, kas saistīta ar izvērtēšanas procesa rezultātiem?
- Kā mēs izmantojam izvērtēšanas rezultātus? Kādi rezultāti ietekmē pedagoģisko praksi?
- Kā tiek panākts, ka rezultāti tiek izpētīti un pārbaudīti?
- ...

**Pierādījumi:**

- dokumentēti izvērtēšanas rezultāti;
- izvērtēšanas apspriežu protokoli;
- izvērtēšanas instrumenti;
- statistika;
- ...

## Kvalitātes joma: MĀRKETINGS

Mārketingš ir koncepcijas, cenu, virzišanas tīrgū un ideju izplatīšanas, produktu un pakalpojumu plānošanas un realizēšanas process, lai apmierinātu savas mērķa grupas/klientus. Tas ir mērķa grupu/klientu iepazīstināšanas process ar produktu/pakalpojumiem, jaunu mērķa grupu piesaistīšana produktam/pakalpojumam, jau esošo klientu intereses uzturēšana par produktiem/pakalpojumiem, produkta vai pakalpojuma klientu bāzes radīšana un uzturēšana. Mārketingā liela nozīme ir reklāmai.

### **Kāpēc šī kvalitātes joma ir tik svarīga?**

Tādējādi cilvēki uzzinās par organizācijas misiju un programmām. Mārketingš sniedz iespēju pieaugušo izglītības organizācijām sniegt informāciju par saviem produktiem un pakalpojumiem mērķa grupām/klientiem, partneriem un citām pieaugušo izglītības organizācijām. Konkurence dažādu institūciju starpā kļūst arvien skarbāka, bet jums ir iespēja parādīt precīzi formulētu savas organizācijas aprakstu, lai pārliecinātu mērķa grupas/klientus un akcionārus par jūsu produktu pakalpojumu priekšrocībām.

### **Rādītāji, kas attēlo kvalitāti**

#### **Jautājumi un paskaidrojumi, ar kuriem organizācijai jāstrādā**

### **Regulāri un noteiktā kārtībā tiek veikta mērķa grupu/klientu vajadzību un interešu analīze**

- Kādas procedūras izmanto mūsu organizācija, lai analizētu mērķa grupu/klientu vajadzības un intereses? Cik bieži tiek veikta šī analīze?
- Kādā veidā tiek veikta analīze?
- Kāds ir pieprasījuma analīzes mērķis? Kādu informāciju mēs iegūstam? Kādus instrumentus mēs izmantojam? Vai šīs procedūras ir uzticamas un objektīvas?
- ...

### **Analīzes instrumenti aptver arī sabiedriskās tendences (dzimumu, tautību), atbalstītāju intereses un citas organizāciju piedāvājumu šajā sfērā**

- Vai mūsu instrumentu izvēlē tiek ņemti vērā sabiedrības attīstības rādītāji un mainīgās intereses? Kā tiek izskatīti tādi faktori kā dzimums, tautība un vienlīdzības jautājumi?
- Ko mēs zinām par pašreizējo sociālo vidi un nākotnes tendencēm?
- Kā tiek nodrošināta mūsu atbalstītāju vēlmju un interešu noteikšana un iekļaušana?
- Ko mēs zinām par citu organizāciju mērķiem un programmām pieaugušo izglītības sfērā? Kādas ir viņu priekšrocības?
- ...

### **Produkti/ pakalpojumi ir sīki definēti**

- Kāds precīzi ir mūsu produktu/pakalpojumu saturs un mērķi?
- Kā mūsu produkti/pakalpojumi atšķiras no

	<p>citu institūciju piedāvājumiem? Kādas ir mūsu specializācijas jomas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kā mēs varam uzsvērt un veicināt mūsu produktu/pakalpojumu specializāciju?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Cenu veidošanas procesi ir definēti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kā mēs aprēķinām savas cenas?</li> <li>• Kāda ir mūsu produktu/pakalpojumu cenas pozīcija salīdzinājumā ar citu institūciju cenām? (cenas ir augstākas, līdzvērtīgas, zemākas)</li> <li>• Vai mēs spējam savas cenas variēt? (piem., īpašie piedāvājumi)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Definēta reklāmas un sabiedrisko attiecību (PR) koncepcija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāds ir mūsu tēls sabiedrībā? Vai šis tēls atbilst mūsu principiem?</li> <li>• Kādus medijus izmanto mūsu organizācija, lai reklamētu savus pakalpojumus? Kā un kur mēs piedāvājam savus produktus?</li> <li>• Vai mūsu programma informē par saturu, mērķiem, darba metodēm, nepieciešamajiem mācīšanās priekšnosacījumiem, kā arī par pasniedzēju kompetenci?</li> <li>• Kā tiek ņemts vērā klientu, partneru un pieaugušo izglītības organizāciju viedoklis veidojot programmu nākotnē?</li> <li>• Vai mums ir īpaša reklāma īpašām mērķa grupām?</li> <li>• Ko mēs darām, lai noturētu savus klientus?</li> <li>• Kāda ir mūsu dalība sabiedriskajā dzīvē (piem., diskusijās, projektos, rakstos)?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Izstrādāta tirgus izveides koncepcija vai stratēģija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kā mēs varam apmierināt pastāvošo pieprasījumu un kā mēs varam radīt jaunu pieprasījumu?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Dokumentācija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• klausītāju aptaujas anketas;</li> <li>• mērķa grupu apraksti;</li> <li>• atskaites;</li> <li>• analīze;</li> <li>• aptaujas.</li> </ul> <p><b>Programma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• internetā ievietotie materiāli;</li> <li>• pastāvīgo klientu saraksti;</li> <li>• visa veida reklāma/PR;</li> <li>• reklāmas koncepcijas;</li> <li>• tirgus apraksti;</li> <li>• preses arhīvs;</li> <li>• preses relīzes;</li> <li>• preses izdevumi.</li> </ul>	

# Pieaugušo izglītības kvalitātes vadīšanas Eiropas modeļa adaptācija Latvijā

Šī modeļa adaptācija Latvijas apstākļiem ietver sevi sekojošus posmus:

1. Kritēriju izstrāde.
2. Metodikas izstrāde kvalitātes jomu skaitliskam vērtējumam.
3. Iestādes kvalitātes jomu izvērtējuma analīze.

## 1. Kritēriju izstrāde

Nemot par pamatu Pieaugušo izglītības kvalitātes vadīšanas Eiropas modeli tika izstrādāti kvalitātes jomām kritēriji un tiem atbilstoši indikatori, pamatojoties uz izglītības iestāžu darbinieku intervijām. Rezultātā ir izstrādāta anketa (Pielikums 1) izglītības iestāžu kvalitātes jomu izvērtēšanai. Darbinieks aizpildot anketu par savu izglītības iestādi, atzīmē tos indikatorus, kurus viņš ir droši identificējis. Tālāk, apstrādājot šādas anketas par katru izglītības iestādi, var iegūt kvantitatīvu kvalitātes jomu vērtējumu.

## 2. Metodikas izstrāde kvalitātes jomu skaitliskam vērtējumam

Lai varētu iegūt objektīvāku rezultātu, būtu vēlams, ka vairāk darbinieku aizpildītu izglītības iestādes kvalitātes izvērtēšanas anketu (Pielikums 1), saskaņā ar instrukciju vai konsultanta klātbūtnē. Iestādēm ar ļoti mazu darbinieku skaitu (3 - 5) anketas ir jāaizpilda visi. Tālāk informācija no aizpildītām anketām ir jāievada kopējā anketā, lai kvalitatīvi un kvantitatīvi izvērtētu izglītības iestādes kvalitātes jomas. Tālāk ievadītās informācijas apstrāde notiek sekojoši, ievērojot šādas likumsakarības:

- Atkarībā no darbinieku skaita tiek rēķināta katra **i-tā indikatora vidējā vērtība j-tās kvalitātes jomas k-tā kritērijā:**

$$I_{jki \text{ vid.}} = \sum_{t=1}^d i_t / d;$$

kur summas mainīgā indekss  $t$  ir robežās no  $1$  līdz  $d$ ,  
 $i_t$  – kritērijā atzīmētais indikators,  
 $d$  – anketu aizpildījušo darbinieku skaits;

- Pieņemam, ka katra indikatora svars kvalitātes jomas kritērijā ir vienāds, tad varam izrēķināt **j-tās kvalitātes jomas k-tā kritērija vidējo vērtību:**

$$K_{jk \text{ vid.}} = \sum_{t=1}^d I_{jki \text{ vid.}} / 3;$$

kur summas mainīgā indekss  $i$  ir robežās no 1 līdz 3,  
 $I_{jki \text{ vid}}$  - j-tās kvalitātes jomas k-tā kritērija i-tā indikatora  
vidējā vērtība;

- Pieņemam, ka kvalitātes jomas kritēriju svars ir vienāds, tad varam izrēķināt **j-tās kvalitātes jomas vidējo vērtību**:

$$J_{j \text{ vid.}} = \sum_{p=1}^{k_j} K_{jkp \text{ vid.}} / k_j,$$

kur summas mainīgā indekss  $p$  ir robežās no 1 līdz  $k_j$ ,  
 $k_j$  - j-tās jomas kritēriju skaits;  
 $K_{jkp \text{ vid.}}$  - j-tās kvalitātes jomas k-tā kritērija vidējā  
vērtība.

- Lai aprēķinātu izglītības iestādes kopējo kvalitātes kvantitātes rādītāju, tad atkal pieņemam, ka visas kvalitātes jomas ir ar vienādu svaru, kaut gan nākotnē, pamatojoties uz izpētes rezultātiem šo kvalitātes jomu svari var būt atšķirīgi, lai uzsvērtu, kuras no kvalitātes jomām ir nozīmīgākas objektīvai izvērtēšanai un aprēķinām **j-tās kvalitātes jomas vērtību kopējā vērtējumā**, t.i.

ievērojot tās svaru:

$$q_j = J_{j \text{ vid.}} \cdot p_j;$$

kur  $J_{j \text{ vid.}}$  - j-tās kvalitātes jomas vidējā vērtība,  
 $p_j$  - j-tās kvalitātes jomas svars, šajā gadījumā tie ir vienādi ar 0.14, bet var būt atšķirīgi.

- Kopējais izglītības iestādes kvalitātes jomu kvantitāte  $Q_{iest.}$  ir kvalitātes jomas vērtību kopējā vērtējumā summa:

$$Q_{iest.} = \sum_{j=1}^7 q_j;$$

kur summas mainīgā indekss  $j$  ir robežās no 1 līdz 7,  
 $q_j$  - j-tās kvalitātes jomas vērtība kopējā vērtējumā;

- Reālais iestādes kvalitātes jomu kvantitātes skaitliskais lielums ir **robežās no 0 līdz 1**, līdz ar to izmantojot vienu un to pašu anketu vairāku izglītības iestāžu novērtēšanai, rezultātā var salīdzināt savā starpā to kvalitātes un kvantitātes rādītājus.

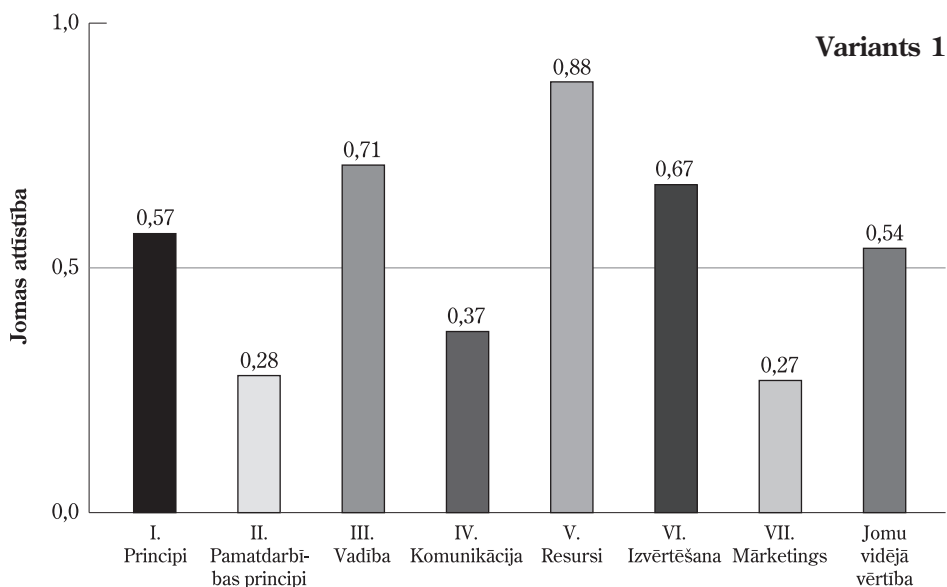
• Izglītības iestādes kvalitātes jomu kritēriju pilnīgs apstrādes rezultāts ir pieejams mājas lapā [www.managingquality.lv](http://www.managingquality.lv), bet vienkāršotais dots tabulā 1, kurā ir anketas dati un piemēra aprēķinu beigu posmi.

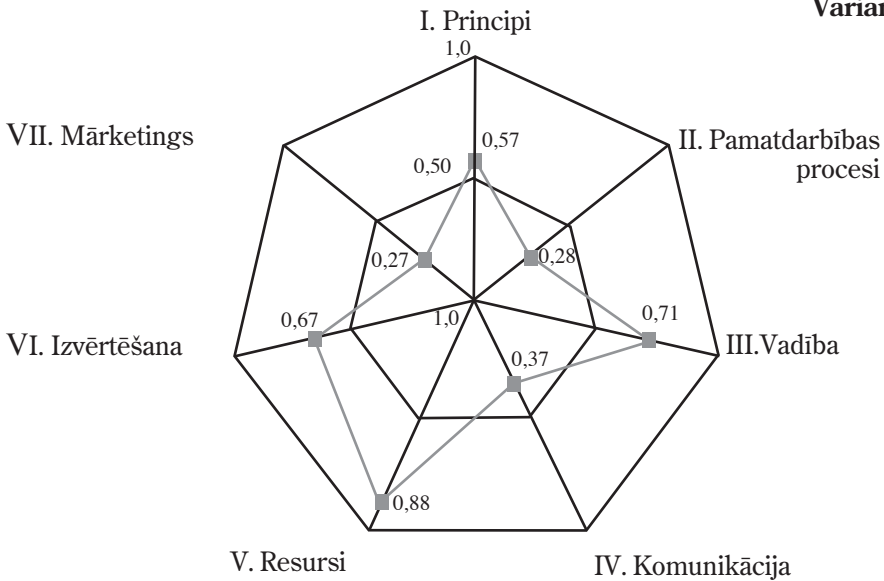
Tabula 1

N. p. k.	Kvalitātes joma (j)	Kritēriju skaits kvalitātes jomā (k j)	Indikatoru skaits katram kritērijam (i)	Anketu aizpildījušo darbinieku skaits (d)	Kvalitātes jomas vidējā vērtība (J j vid)	Kvalitātes jomas svars (pj)	Kvalitātes jomas vērtība kopējā vērtējumā (q j)
1	Principi	5	3	2	0,57	0,14	0,08
2	Pamatdarbības procesi	3	3	2	0,28	0,14	0,04
3	Vadība	3	3	2	0,71	0,14	0,10
4	Komunikācija	5	3	2	0,37	0,14	0,05
5	Resursi	4	3	2	0,88	0,14	0,13
6	Izvērtēšana	4	3	2	0,67	0,14	0,10
7	Mārketing	5	3	2	0,27	0,14	0,04
	<b>Iestādes kvalitātes kvantitāte</b>						<b>0,54</b>

Šo rezultātu var vizualizēt dažādi.

## Kvalitātes jomu attīstības līmenis izglītības iestādē





### 3. Iestādes kvalitātes jomu izvērtējuma analīze.

Izmantojot šo grafiku var veikt analīzi par kvalitātes jomām. Redzams, ka četras kvalitātes jomas pārsniedz 0.5 t.i. 50% robežu (principi, vadība, resursi un izvērtēšana). Visaugstākais novērtējums ir resursiem. Trīs kvalitātes jomas ir stipri zemāki par 0.5 t.i. zem 50% - pamatdarbības procesi, komunikācija un mārketingas. Viszemākais novērtējums ir mārketingam 0.27 no maksimālās vērtības 1.

Kvalitātes jomu skaitlisko lielumu var izteikt arī procentos. Tas ir atkarīgs no tā kā labāk darbinieki uztver to.

Tālāk var veikt analīzi, ko vajag attīstīt un kādā veidā. Vispirms, lai analizētu ir jāpieņem normas vai jāvienojas, ko uzskatām par pieņemamu rezultātu izglītības iestādes kvalitātes jomā. Šeit normu pieņemšana varētu būt pamatota ar praktisko pētījumu statistiskiem datiem. Praktiski viss ir atkarīgs no tā, cik intervālos sadalam maksimālo novērtējumu, piemēram, ja:

- divos intervālos, tad vērtējums zems – augsts;
- trīs intervālos, tad vērtējums zems – vidējs – augsts;
- piecos intervālos, tad vērtējums zems – apmierinošs – vidējs – labs – augsts;
- utt.

Ņemot par bāzi maksimālā novērtējuma sadalījumu piecos vienādos intervālos varam teikt, ka katra līmeņa robežas ir 20 procentu no maksimālās vērtības.

Apskatītā piemērā izglītības iestādes kvalitātes jomu attīstības līmeņi atbilst sekojošam vērtējumam:

- zems – nav nevienas jomas;
- apmierinošs – pamatdarbības procesiem, komunikācijai, marketingam;
- vidējs – principiem;
- labs vadībai un izvērtēšanai;
- augsts – resursiem.

Analīzi ieteicams veikt no gala rezultāta, ejot pa posmiem uz sākumu līdz nonākam pie tā, kurus indikatorus darbinieku vairākums nav aizpildījuši. Vispārīgi skatoties uz šo izglītības iestādi varam teikt, ka jāattīsta ir trīs kvalitātes jomas: pamatdarbības procesu, komunikācijas un marketinga. Tālākā analizē būtu jāskatās, kuri kvalitātes jomu kritēriji nav attīstīti, jeb vēl precīzāk, kurus kritēriju indikatorus nav atzīmējuši vērtētāji. Tas būtu vispārīgs skatījums uz izglītības iestādi no kvalitātes jomu kritēriju puses. Reāli būtu jāreķinās arī ar iestādes mērķiem, personāla skaitu un tā kvalifikāciju, bet tas, protams, sarežģī izglītības iestādes kvalitātes jomu analīzi, lai noteiktu attīstības vajadzības reālos dzīves apstākļos. Arī pie divu izglītības iestāžu vienādiem kvalitātes jomu rādītājiem reālas attīstības vajadzības un iespējas būs dažādas.

## Izglītības iestādes vai organizācijas kvalitātes izvērtējuma anketa

Vārds Uzvārds \_\_\_\_\_

Iestādes nosaukums \_\_\_\_\_

Datums \_\_\_\_\_

### Instrukcija

**Rūpīgi izlasiet katras kvalitātes jomas kritērijus un tiem atbilstošos indikatorus. Atzīmējiet ar krustiņu kvadrātā tos indikatorus, kurus noteikti var attiecināt uz Jūsu izglītības organizāciju vai iestādi.**

### Kvalitātes joma / kritēriji

### Definīcija un kritēriju indikatori

#### I. Principi

Princips ir organizācijas portrets, kas vada sistēmu darbību. Tam jābūt atpazīstamam kā organizācijas profilam no ārpuses, turpat tam jāspēj vadīt organizāciju iekšēji. Tāpēc par to iekšēji ir jāvienojas.

Vēsture

Organizācija ir jauna un katram tās dalībniekam ir zināma organizācijas vēsture.

Organizācijas vēsture ir apkopota (mājas lapā) un pieejama gan tās darbiniekiem, gan klientiem.

Organizācijas attīstībai ir veltīts īpašs izdevums. Tās aktivitātes tiek regulāri pierakstītas, analizētas un apkopotas.

Misija, vizija un vērtības

Ir zināmi organizācijas virzieni, bet vērtības ir neskaidras un mainīgas. Organizācijas vizija, misija un vērtības ir nedefinētas un arī ir zināmi īstermiņa un ilgtermiņa mērķi.

Katram organizācijas darbiniekam ir skaidrība par to, kas konkrēti ir viņam jāpaveic, lai organizācija varētu realizēt noteiktos mērķus.

Pakalpojumi

Organizācijas pakalpojumus izmanto pamatā vienas un tās pašas mērķa grupas.

Periodiski organizācija veic mērķa grupu izpēti, lai izprastu to vajadzības un veidotu atbilstošu piedāvājumu.

Organizācija seko aktualitātēm izglītības tirgū Eiropā un pasaulē, piedāvājot novitātes un plašu pakalpojumu klāstu.

Kvalitāte

Kursu un semināru kvalitāti, galvenokārt, vērtējam pēc dalībnieku apmierinātības.

Kā svarīgākais kritērijs pakalpojumu izvērtēšanā ir dalībnieka apgūtās zināšanas un prasmes.

Izvērtēšanā izmanto gan dalībnieku apmierinātību, gan apgūto zināšanu un prasmju līmeni, izvērtējot ieguldījumu un rezultātu.

Organizācijas politika

Organizācijā nav izstrādāta sava politika un darbības principi.

Organizācijai ir izstrādāta sava specifiska politika.

Organizācijas politika un darbības principi tiek regulāri pārskatīti un organizācijas darbinieki iesaistās tās veidošanā.

**II. Pamatdarbības procesi** Noteiktu darba posmu secība, kas būtu jāpaveic, lai iegūtu konkrētu rezultātu. Procesi tiek uzsākti ar specifisku notikumu (t.i. Izstrādā apmācības piedāvājumu), tiem ir skaidri definēts sākums un beigas, un parasti tas tiek pabeigts salīdzinoši īsā laika periodā.

Procesu vadība Procesi, kas saistīti ar organizācijas pamatdarbību notiek bez īpašām izmaiņām un gandrīz visiem ir priekšstats par tiem, kaut arī tie nekur nav aprakstīti.   
Galvenie pamatprocesi ir uzzīmēti un aprakstīti un tie ir saistīti ar organizācijas pamatpakalpojumiem. Ir pilnīga skaidrība par to, kurš organizācijā ir atbildīgs par konkrēto procesu.   
Organizācijai ir aprakstīta un izstrādāta pilna procesu secības shēma ar pamatprocesi un apakšprocesi. Nestandarta situācijās darbinieki rīkojas pamatojoties uz savu pieredzi darbinieki rīkojas pamatojoties uz savu pieredzi un uzņemties atbildību par procesa gaitu.

Galvenie pamatprocesi Organizācijas darbiniekiem ir skaidrība par to, kā notiek kursu organizēšana un vadīšana, pasniedzēju meklēšana un līgumu slēgšana.   
Ir skaidrība par mācību programmu pilnu realizācijas procesu un gala izvērtēšanu, ieskaitot izmaksu aprēķināšanas procesu.   
Piedalās izglītības procesu realizācijā, sadarbojoties ar partneriem Latvijā un Eiropā.

Procesu vadības iekšējais audits Organizācijas procesi tiek pārskatīti neregulāri, pēc nepieciešamības.   
To veic vadība.   
Organizācijas procesi tiek pārskatīti regulāri, to veic speciāla darba grupa, kura veic izmaiņas un informē darbiniekus.   
Organizācijas procesi tiek pārskatīti regulāri, ne retāk kā reizi gadā vai pēc nepieciešamības. To veic iekšējais auditors kopā ar procesā iesaistītajiem iesaistītajiem darbiniekiem un vadību, pēc tam informējot darbiniekus.

**III. Vadība** Vadība veic vienotas darbības funkciju, nodrošinot vadības un kvalitātes sistēmas attīstību. Vadība un vadīšana atrodas dažādos organizācijas līmeņos un var izpausties kā lēmumu radišana, procesu kontrole, saskarsmes un darba organizācijas struktūras veidošana.

Organizācijas struktūra Mēs esam vienojušies par katra darbinieka atbildību, kompetenci, bet kopumā organizācijas struktūra ir atkarīga no veicamā uzdevuma.   
Darbiniekiem ir skaidra organizācijas struktūra, atbildības, kompetence un hierarhija, bet tā nav aprakstīta un uzzīmēta.   
Darbiniekiem ir skaidra organizācijas uzbūve, uzzīmēta organizācijas struktūra, nedefinētas atbildības, kompetence un hierarhija.

Stratēģiskā plānošana un attīstība Mēs plānojam tikai operatīvos uzdevumus un kontrolējam to izpildi.   
Mēs regulāri plānojam operatīvos uzdevumus un nosakām savus

	<p>istermiņa mērķus (1–2 mēnešiem), uzdevumus un to izpildes soļus. <input type="checkbox"/></p> <p>Mums ir arī izplānoti un nodefinēti organizācijas stratēģiskie mērķi 1-2 gadiem, to izpildes plāns un kritēriji kā kontrolēt mērķa sasniegšanu. <input type="checkbox"/></p>
Sanāksmju vadīšana	<p>Sanāksmes tiek organizētas pēc nepieciešamības, bet tās netiek īpaši plānotas, vadītas un dokumentētas. <input type="checkbox"/></p> <p>Vadītāji plāno, organizē un vada sanāksmes, balstoties uz savu pieredzi un izpratni, kas ne vienmēr ir rezultatīva un atbilstoša vajadzībām, auditorijai. <input type="checkbox"/></p> <p>Sanāksmes tiek protokolētas. <input type="checkbox"/></p> <p>Vadītāji pārzina dažādus sanāksmju veidus un to vadīšanas metodes, prot noteikt sanāksmes mērķus un izplānot tā norisi, un aktivizēt līdz rezultātu sasniegšanai. <input type="checkbox"/></p>
Lēmumu pieņemšana	<p>Lēmumi tiek pieņemti vienas vai vairāku personu sastāvā, kas netiek apspriesti ar pārējiem darbiniekiem. <input type="checkbox"/></p> <p>Lēmumu pieņemšanas process tiek organizēts, izejot no situācijas un piesaistot nepieciešamos darbiniekus vai atbildīgās personas, bet līdz ar to tas ir mainīgs un nav skaidri definēts uzņēmumā. <input type="checkbox"/></p> <p>Organizācija visiem darbiniekiem ir skaidrs un noformulēts lēmumu pieņemšanas process, pilnvaras un atbildība, ko esam apsprieduši, vienojušies un ieviešu darbībā. <input type="checkbox"/></p>
<b>IV. Komunikācija</b>	<p>Komunikācija starp organizāciju un mērķa grupu/klientiem ietver klientu piesaisti un rūpes par tiem. Komunikācija ar citām organizācijām ietver sadarbības struktūru, bet iekšējā komunikācija ir saistīta ar visu personālu un ārštata kolēģiem.</p>
Komunikācijas struktūra	<p>Mēs vēl neesam pietiekami veltījuši laiku komunikācijas sistēmas izstrādei. <input type="checkbox"/></p> <p>Ir pārdomāti iespējamās iekšējās un ārējās komunikācijas vajadzības, kanāli, komunikācijas formas un sadarbības partneri. <input type="checkbox"/></p> <p>Ir izstrādāti iekšējās un ārējās komunikācijas mērķi, uzdevumi, procedūras, iesaistītie partneri, atbildīgie u.c., kas tiek ieviesti darbībā. <input type="checkbox"/></p>
Iekšējā komunikācija	<p>Kolēģiem pārsvarā tiek nodota aktuālā un operatīvā informācija pa dažādiem kanāliem, kas tajā brīdī ir iespējami. <input type="checkbox"/></p> <p>Tiek organizētas sanāksmes noteiktam personālam pēc vajadzības (vadībai, pasniedzējiem), kas veic noteiktus uzdevumus (plānošana, operatīvie jautājumi, izstrāde u.c.). <input type="checkbox"/></p> <p>Notiek regulāras informācijas apmaiņas (pieredzes, stratēģisko uzdevumu, plānošanas, operatīvie jautājumi) sanāksmes starp dažādiem personāla hierarhijas līmeņiem un ārštata pasniedzējiem. <input type="checkbox"/></p>
Komunikācija	<p>Informācija un komunikācija ar klientiem notiek pēc klientu pieprasījuma vai ar klientiem pie izdevības. <input type="checkbox"/></p> <p>Ir definētas komunikācijas klientu grupas, piemērotākie komunikācijas veidi un to saturs. <input type="checkbox"/></p> <p>Ir izveidoti un ieviesti darbībā dažādi komunikācijas kanāli priekš</p>

	dažādām klientu grupām (internets, informatīvie izdevumi u.c.), kuru saturs regulāri tiek atjaunots.	<input type="checkbox"/>
Atgriezeniskā saite	Mēs saņemam atsauksmes no klientiem un ieteikumus no kolēģiem dažās situācijās, bet tie netiek īpaši apkopoti un izmantoti. Ir izstrādātas dažas atgriezeniskās saites formas no klientiem un/vai kolēģiem, bet to rezultāti ir nepietiekami, neskaidri vai vienpusēji, lai kvalitatīvi izmantotu organizācijas darbības pilnveidošanai. Ir izstrādātas dažādas atgriezeniskās saites formas no klientiem un kolēģiem (sūdzību un ierosinājumu grāmata, aptaujas u.c.), kas tiek apkopoti un ir kvalitatīvi pielietojami un tiek izmantoti organizācijas darbības pilnveidošanai.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sadarbība	Esam apzinājuši iespējamās sadarbības partnerus, kas saistīti ar pieaugušo izglītību (asociācijas, profesionāļi, apvienības u.c.). Ir noteikta un norunāta mūsu organizācijas loma, atbildības un sadarbības forma ar vairākiem sadarbības partneriem, kas ir saistīti ar pieaugušo izglītību. Mums ir izveidots daudzpusīgs sadarbības partneru tīkls un notiek regulāras aktivitātes dažādās jomās, kas veicina mūsu un partneru organizācijas un/vai pasniedzēju attīstību.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>V. Resursi</b>	Resursi sevi ietver: cilvēku resursus, zināšanas, infrastruktūru un ekonomiskos resursus, jo tie nodrošina pakalpojumu sniegšanu.	
Personāla izvēle	Katram darbiniekam ir skaidri definēti darba pienākumi un atbildība. Pasniedzēji vai eksperti tiek pieņemti darbā izvēloties piemērotāko, ņemot vērā noteiktus kritērijus. Ja pasniedzēju kvalifikācija un zināšanas nav pietiekamas, veicam plašāka mēroga pasniedzēju atlasīšanu konkursa kārtībā pēc kritērijiem vai pieaicinām citu valstu atzītus ekspertus.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Personāla kvalifikācija	Mums ir zināma katra pasniedzēja kvalifikācija (mutiska atgriezeniskā saite un rekomendācijas no klientiem). Mums ir katra pasniedzēja CV un svarīgākie izglītības dokumenti, vadamies no mūsu klientu un citu organizāciju atsauksmēm. Regulāri papildinām datu bāzi ar katra pasniedzēja nozīmīgu pieredzi un apmeklētiem semināriem, fiksējam iegūto izglītību utt. Aicinām papildināt savu kvalifikāciju kursos, semināros, konferencēs.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Mācību telpas	Mācību klases un tehniskie līdzekļi nav vienmēr pieejami un tāpēc ir jāpielāgojas piedāvātajām iespējām. Ir mācību klases vai tās tiek īrētas un ir labi aprīkotas un ir pieejami tehniskie līdzekļi (tāfele, video projektor, dators, kododskops). Mācību klases ir labi aprīkotas un ir pieejami tehniskie līdzekļi, kā arī ir iespēja izīrēt citiem mācību klases, konferenču telpas un tehniskos līdzekļus.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Uzņēmuma finanses	Esam organizācija/iestāde, kuras ieņēmumi sedz izdevumus un pieļauj atjaunot nolietotos pamatlīdzekļus.	<input type="checkbox"/>
	Esam organizācija/iestāde, kuras ieņēmumi atļauj investēt attīstības realizācijā.	<input type="checkbox"/>
	Esam organizācija/iestāde, kuras ieņēmumi pieļauj investēt ne tikai attīstībai, bet arī ilgtermiņa projektiem.	<input type="checkbox"/>

**VI. Izvērtēšana** Ar to tiek domātas visas aktivitātes, ar kurām dažādu pakalpojumu plānošana un izpilde tiek metodoloģiski apkopota, izvērtēta un izmantota nākotnes plānošanā.

Izvērtēšanas biežums	Izvērtēšana notiek epizodiski, nav vienotas sistēmas.	<input type="checkbox"/>
	Ir izveidota datu bāze, kurā novērtēšanas rezultāti tiek regulāri salīdzināti un analizēti.	<input type="checkbox"/>
	Ir skaidrs novērtēšanas mērķis un pasniedzēji arī ir ieinteresēti novērtēšanas procesā.	<input type="checkbox"/>

Pasniedzēja darba izvērtēšana	Formāla pasniedzēja darba novērtēšana pēc kursa no kursu dalībnieku puses	<input type="checkbox"/>
	Vienmēr notiek pasniedzēja detalizēta (saturs, stils, materiāli utt.) darba analīze no dalībnieku un kolēģu puses.	<input type="checkbox"/>
	Notiek pasniedzēja darba un rezultātu efektivitātes analīze, ieskaitot pasūtītāja vērtējumu par sasniegto.	<input type="checkbox"/>

Mācību procesa	Mācību procesa organizācija tiek vērtēta, ņemot vērā dalībnieku pretenzijas izvērtēšanu.	<input type="checkbox"/>
	Formāli tiek vērtēta un analizēta mācību procesa organizācija izmantojot anketas.	<input type="checkbox"/>
	Detalizēti izvērtējam mācību procesa administratīvo pusi (telpu iekārtojums, temperatūra, ēdināšana utt.), uzlabojot klientu apmierinātību.	<input type="checkbox"/>

Atgriezeniskā saite	Pasniedzējs un kursu dalībnieki nesaņem atgriezenisko saiti par paveikto.	<input type="checkbox"/>
	Pasniedzēji un pakalpojuma sniedzēji saņem atgriezenisko saiti un analizē paveikto.	<input type="checkbox"/>
	Novērtēšanas rezultāti iestādē regulāri tiek apkopoti, analizēti un izmantoti.	<input type="checkbox"/>

**VII. Mārketings** Mārketings ir koncepcijas, cenu, virzīšanas tirgū un ideju izplatīšanas, produktu un pakalpojumu plānošanas un realizēšanas process, lai apmierinātu savas mērķa grupas klientus.

Vajadzību un interešu analīze	Interešu un vajadzību noskaidrošana notiek situatīvi, ja kādam klientam rodas nepieciešamība pēc pakalpojuma.	<input type="checkbox"/>
	Mērķgrupu vajadzību analīze notiek regulāri, izmantojot vienotu metodiku.	<input type="checkbox"/>
	Regulāri veicam dažādu mērķgrupu vajadzību izpēti, izmantojot dažādas metodoloģijas.	<input type="checkbox"/>

Sabiedrības tendences	Netiek ņemtas vērā patreizējās sabiedrības un vides attīstības tendences.	<input type="checkbox"/>
	Regulāri interesējamies par notiekošajiem procesiem un aktualitātēm sabiedrībā, iekļaujot nākotnes vajadzības savos pakalpojumos.	<input type="checkbox"/>

	Izpētām ar ko nodarbojas citas līdzīgas organizācijas Latvijā un citur pasaulē. Veicam benčmarkingu.	<input type="checkbox"/>
Produkti/pakalpojumi	Mūsu produkti/pakalpojumi ir līdzīgi jau tirgū piedāvātajiem. Mūsu piedāvājums ir atbilstošs kopējām tirgus tendencēm un līdzīgs citiem pakalpojumu sniedzējiem. Mūsu produkti/pakalpojumi ir atšķirīgi no tirgū piedāvātajiem un ir interesantāki klientam.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cenu veidošanas procesi	Mūsu pakalpojumu cenas ir atšķirīgas no tirgus cenām (augstākas vai zemākas). Pakalpojumu/produktu cenas atbilst kopējām tirgus tendencēm un ir līdzvērtīgas vadošo organizāciju piedāvājumiem. Mēs spējam savas cenas variēt atkarībā no klienta iespējām un vajadzībām.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reklāma un sabiedriskās attiecības (PR)	Mēs neizmantojam īpašus mēdijus vai reklāmas veidus, lai virzītu savus pakalpojumus. Sniedzam informāciju saviem klientiem par produktu/pakalpojumu saturu, mērķiem, metodēm un pasniedzējiem. Pēc vajadzības izmantojam reklāmu, piedalāmies dažādos projektos, kas ir ārpus organizācijas robežām.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Paldies par atsaucību!**

